

"VEB-GmbH": "Vatis ehemaliger Betrieb - geklaut mit besonderer Höflichkeit": Klein- und Mittelunternehmer in der DDR ; Lebensläufe zwischen 1949 und 1990 im Vergleich

Pilleul-Arp, Agnès

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pilleul-Arp, A. (2005). "VEB-GmbH": "Vatis ehemaliger Betrieb - geklaut mit besonderer Höflichkeit": Klein- und Mittelunternehmer in der DDR ; Lebensläufe zwischen 1949 und 1990 im Vergleich. *Historical Social Research*, 30(2), 160-180. <https://doi.org/10.12759/hsr.30.2005.2.160-180>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

„VEB-GmbH“: „Vatis ehemaliger Betrieb –
geklaut mit besonderer Höflichkeit“.
Klein- und Mittelunternehmer in der DDR:
Lebensläufe zwischen 1949 und 1990 im Vergleich

*Agnès Pilleul-Arp**

Abstract: This contribution is part of a PhD-thesis in contemporary history tutored Professor Lutz Niethammer about the industrial private entrepreneurs in the GDR. An oral history approach allows structuring the biographies of these entrepreneurs from the old middle class (“Mittelstand”) into a typology of different strategies of how to exist and subsist in a socialist state.

Two (diametrically opposed) logics clash – although it had been possible to reconcile them up to 1972: on one side the private and semiprivate entrepreneurship tries to flourish, on the other side the socialist state tries to establish (economic) equality. However, to serve his own purposes the socialist state is inclined to both use and restrict the economic power of the private sector.

Are the entrepreneurs able to deal successfully with their leeway in the 40 years of the GDR? To what extent is the entrepreneurship free in the course of the history of the GDR? The results are presented in order of importance as far as entrepreneurial and personal success are concerned. Without any doubt privileges this typology political factors.

Als Erich Gang am 11. Februar 1972 anlässlich des 11. Parteitages der LPDP in Weimar dem Staat seinen Betrieb anbot, machte er sich viele einflussreiche Freunde und etliche einflusslose Feinde. Die Erklärung für diese radikale Entscheidung war ihm ein paar Tage zuvor vom Vorsitzenden der LPDP, Manfred Gerlach, telefonisch nahe gelegt worden. Erich Gang sollte den Weg in die Verstaatlichung eröffnen und für alle privaten Unternehmer und Komplementäre in der DDR eine Vorreiterrolle übernehmen. Für die meisten von jenen war

* Address all communications to: Agnès Pilleul-Arp, Nikolaus-Theiner-Str. 3, 07747 Jena, E-Mail: apilleularp@gmx.de.

er jedoch nur ein Verräter. Schließlich sollte dieser Parteitag den Anschein erwecken, die „Umwandlung der halbprivaten und privaten Betrieben in VEB“ käme von unten, auf Betreiben der Betroffenen selbst. Am Anfang der 1970er Jahre¹, als die DDR „auf dem Höhepunkt ihrer Macht“ war, als die internationale Anerkennung erreicht war und man sich unmittelbar in der Vorbereitungsphase des Helsinki-Abkommens, der Verhandlungen über Passierscheine und menschliche Erleichterungen in den deutsch-deutschen Beziehungen befand, durften in der DDR keinerlei Anzeichen von Zwang zu Tage treten. Wie beabsichtigt hatte Erich Gangs öffentliche Erklärung einen Schneeballeffekt.

Gleichwohl wurde auf diese Weise der Prozess beendet, der sechzehn Jahre zuvor eingeleitet worden war. 1956 begann nämlich die offizielle, durch Gesetze sanktionierte „schrittweise Einbeziehung“ des privaten Sektors in die Planwirtschaft der DDR mit der leninschen Lösung der Staatsbeteiligung. Die Entwicklung dieser Integration zeichnete sich deutlich im Kontext der wirtschaftlichen Engpässe ab, und zwar sechs Tage vor dem 17. Juni 1953, als ein Regierungsbeschluss Erleichterungen für den privaten Sektor ankündigte, um der Versorgungskrise ein Ende zu setzen. Vor den katastrophalen Folgen ihrer wiederholten Versuche, die Privatindustrie zugunsten des volkseigenen Sektors zu verdrängen, setzte die SED einen „gesunden Wettbewerb zwischen VEB und Privatbetrieben“ wieder auf der Tagesordnung. Die Diskriminierungspolitik, die trotz der verkündeten Bündnispolitik² mit den „*Mittelschichten*“³ beson-

¹ Siehe Mary Fullbrook, „Methodologische Überlegungen zu einer Gesellschaftsgeschichte der DDR“, in *Die Grenzen der Diktatur*, Ralph Jessen und Richard Bessel (Hg.), Göttingen, 1996, S. 294.

² Bündnispolitik wird definiert „als strategisches und taktisches Verhalten einer sozialen Klasse, die sich zur Durchsetzung ihrer Ziele mit anderen Klassen und Schichten auf der Basis dauernder oder zeitweiliger gemeinsamer Interessen verbündet. Die B. der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED) soll darauf abzielen, die politische Macht zu erobern, um dann in einem langen geschichtlichen Prozess die Spaltung der Gesellschaft in Klassen zu überwinden und die klassenlose Ordnung des Kommunismus zu entwickeln. (...) Dieses gesellschaftspolitische Konzept bedeutet allerdings, dass mit dem Zurücktreten spezifischer Interessen hinter der wachsenden Übereinstimmung grundlegender Interessen und zunehmender sozialer Homogenität tendenziell die Bedingungen der B. aufgehoben werden. Diese Annahme dokumentierte sich besonders in der von Ulbricht 1967 formulierten These von der »sozialistischen Menschengemeinschaft«; sie wurde jedoch nach dem VIII. Parteitag der SED (1971) als »unwissenschaftlich« verworfen, da sie bei der Einschätzung des erreichten Entwicklungsstandes in unrealistischer Weise »harmonistische« Elemente der in der DDR noch keineswegs verwirklichten klassenlosen Gesellschaft antizipiert habe. Aus der gegenwärtig in der SED vorherrschenden Sicht von der DDR als einer noch relativ stark differenzierten - wenngleich »nichtantagonistischen« - Klassengesellschaft resultiert die immanente Notwendigkeit, die B. für eine längere, nicht näher bestimmte Frist fortzusetzen.“ (DDR-Handbuch: Bündnispolitik, S. 1. 2. Digitale Bibliothek Band 32: Enzyklopädie der DDR, S. 1621 (vgl. DDR-HB, S. 249) (c) Bundesministerium des Innern).

³ Der Begriff scheint, nicht fixiert worden zu sein. Im Wörterbuch der marxistisch-leninistischen Soziologie, 1969, findet man auch nicht die Rubrik Mittelschichten aber unter Klasse, soziale, S. 239 kann man lesen: „Gegenwärtig wird in der DDR die Sozialstruktur durch folgende Klassen und Schichten bestimmt: Die zahlenmäßig stärkste und führende Arbei-

ders Ende 1952 stark zugenommen hatte, wurde eingestellt⁴. 1956 begann also eine, wenn auch erzwungene, so doch viel versprechende Ära für die Privatunternehmer in der DDR, deren ökonomische Wichtigkeit in der Leichtindustrie und der Lebensmittelindustrie nicht mehr täuschte. Ulbricht sagte in seinem Referat auf der 2. Parteikonferenz der SED in Berlin im März 1956: *„Wir verstehen sehr gut, dass in den Kreisen des Mittelstandes ein reger Meinungsaustausch vor sich geht. In den privaten Unternehmern wohnen sozusagen zwei Seelen: die Seele des Privateigentümers an Produktionsmitteln und die Seele des friedliebenden und fortschrittlichen Menschen, der die Grenze der Kleinproduktion erkennt, der das Konzern- und Bankkapital in Westdeutschland hasst, der sich aber in diesem komplizierten Übergang vom Kapitalismus zum Sozialismus, wie er sich bei uns vollzieht, anfangs nur schwer zurechtfindet.“* Ulbricht versprach sogar, dass Privatunternehmer eine staatliche Beteiligung verweigern durften – ein Versprechen, das zwei Jahre später allerdings schon wieder obsolet werden sollte. *„In der Regel erhielten die neuen Betriebe die Rechtsform einer Kommanditgesellschaft, deren Gesellschafter teils unbeschränkt mit ihrem ganzen Vermögen (Komplementär) und teils beschränkt mit ihrer Vermögenseinlage (Kommanditist) hafteten“*.⁵ Die staatliche Beteiligung als „Übergangsform auf dem Wege zur Vollsozialisierung aller Wirtschaftseinheiten“ vereinbarte also antagonistische Interessen. Drei Jahre später im März 1959 wurde die „Verordnung über die Bildung halbstaatlicher Betriebe“ veröffentlicht.

Ende der 1960er Jahre schien dieses Modell nicht mehr tragbar. Die Diskussion über „die Beseitigung von gewissen Erscheinungen der Rekapitalisierung in unserer Republik“ wurde dezidiert im Dezember 1971 entschieden. Honecker und die Vertreter einer orthodoxen Auslegung der sozialistischen Wirtschaftspolitik in der SED grenzten sich offensiv von Ulbrichts Mittelstandspolitik und dessen Konzept der sozialistischen Menschengemeinschaft ab. Ein paar Monate früher hatten die Verordnungen vom 15. Dezember 1970⁶ den

terklasse, die Klasse der Genossenschaftsbauern, die sozialistische Intelligenz, Genossenschaftshandwerker und kleine Schichten selbständiger Gewerbetreibender.“

⁴ 1952 arbeiteten laut DDR-Statistiken in 19.065 privaten Industriebetrieben (mit der Bauindustrie) über 540.000 Beschäftigte (ein Viertel aller in der Industrie Tätigen). Sie erbrachten 20 Prozent der industriellen Bruttoproduktion. Darüber hinaus zählt man etwa 31.431 Betriebseigentümer und mithelfende Familienangehörige und Freiberufler, nämlich 5,2 % aller Beschäftigte in privaten Industriebetrieben. (Statistische Jahrbücher der DDR).

⁵ Heinz Hoffmann, Die Betriebe mit staatlicher Beteiligung im planwirtschaftlichen System der DDR, 1956-1972, Stuttgart, 1999, S. 70.

⁶ „Die am 15. Dez. 1970 erlassenen mittelstandspolitischen Verordnungen beruhten auf jener Ministerratsvorlage, die anlässlich des 14. ZK-Plenums Honeckers neue Sozialpolitik zusammenfasste.... Sie waren vor allem darauf ausgerichtet, die Einkommen der vom nicht-staatlichen Sektor profitierenden Privatpersonen einzuschränken, im Fall der BSB-Gesellschafter sogar, ihre Zahl zu reduzieren und andererseits die staatliche Beteiligung zu erhöhen.... Zugleich aber sollten unter dem Druck der Steuerpresse „Leistungs- und Effektivitätsreserven“ stimuliert werden.“ Frank Ebbinghaus, Ausnutzung und Verdrängung, Steue-

Damm bereits gebrochen. Diese Veränderungen wurden von den CDU-Ostmittelständlern damals nicht umsonst als „Aktion Zitrone“⁷ bezeichnet, weil damit gewisse Privilegien der Privatunternehmer eingeschränkt wurden. Sie können als Vorstufe zu den im Sommer 1971 verabschiedeten Verstaatlichungsplänen interpretiert werden. Daraus leitet sich die Frage ab, inwiefern auch die Mittelstandspolitik in der angespannten Zeit des Machtwechsels ein Zankapfel zwischen Walter Ulbricht und Erich Honecker war. Dass Honecker das Primat der Politik ohne Rücksichtnahme auf die Wirtschaft durchsetzte, während Ulbricht eher auf massive wirtschaftliche Krisensymptome zu reagieren versuchte, zeigten auch die unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Umsetzung der Verstaatlichungspläne, die bei Honecker an den Charakter der Verdrängungspolitik der späten 1940er Jahre erinnern⁸. Die Verstaatlichung der restlichen privaten Unternehmen und Komplementäre ab Februar 1972 wurde also unter der „Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“ in Gang gesetzt. Die neuen Wettbewerbsinitiativen lauteten „Planmäßig produzieren – klug rationalisieren – uns allen zu Nutzen“, was die Priorität auf die Rationalisierung und Intensivierung der Produktion im Plan 1971-1975 ausdrückte. Davon betroffen waren 6.479 Betriebe mit staatlicher Beteiligung und 3.166 Privatbetriebe in der Industrie der ganzen DDR⁹ (ohne die Handwerker und Händler), mit 480.000 Beschäftigten. Sie erwirtschafteten 14,5 Prozent des Nettoproduktes (die Privatbetriebe 5,6 Prozent und die BSB 8,9 Prozent). Etwa drei Viertel aller Privatbetriebe hatten 1970 eine Größe von 10 bis 25 Beschäftigten. Bei den mittelgroßen Betrieben (zwischen 25 und 50 Beschäftigten) waren 33 Prozent halbstaatlich und 21 Prozent privat. Seit dem Ende der 1960er Jahre nahm die Größe der Privatbetriebe gemessen an den Beschäftigtenzahlen ab. Bedeutend waren sie immer noch in der Textilindustrie mit über 25 Prozent und in der Leichtindustrie mit über 28 Prozent (vor allem die Textilindustrie, Bekleidungs- und Nahrungsmittelindustrie).

Die Privateigentümer und Komplementäre wurden nach dem Buchwert oder Bilanzwert ihrer Anteile entschädigt, aber die Auszahlung erfolgte in Raten mit maximal 10.000 Mark im Jahr. *„Die Maschinen waren abgeschrieben, die Gebäude, Grund und Boden waren nicht viel Wert, so dass das Unternehmen fast*

rungsproblemen der SED-Mittelstandspolitik 1955-1972, Duncker & Humblot, Berlin, 2003, Seite 152.

⁷ Siehe Frank Ebbinghaus, S. 165.

⁸ Über die Gründe der Verstaatlichung und deren Verlauf siehe Frank Ebbinghaus, S. 129-310. Er behandelt in seiner Studie die Frage, ob die Verstaatlichung allein auf die neue Politik von Honecker ab 1972 zurückzuführen ist, oder ob man diesbezüglich eher von einer politischen Kontinuität von den späten Jahren der Regierung Ulbricht bis zu Honecker sprechen muss. Innerhalb der Forschung wurde bislang in erster Linie die erste Position vertreten, während er die zweite verteidigt.

⁹ Es blieben 230 Betriebe mit staatlicher Beteiligung übrig: 209 aus den Branchen Handel und Versorgung, 6 aus der Branche der örtlichen Versorgungswirtschaft, 4 Betriebe der Branche Verkehr, einen Betrieb der Branche Kultur und 10 Betriebe mit staatlicher Beteiligung befanden sich in Liquidation.

nichts wert war, aber mit dem „Fast nichts wert“ machten die Unternehmer jedes Jahr ordentlich Gewinn, der Ertragswert war sehr hoch“¹⁰. Die Verstaatlichungskampagne verbindet die Privatunternehmer bei allen sonstigen Unterschieden: so sahen sie plötzlich im Frühjahr 1972 Staatsfunktionäre und junge Studenten der Ökonomie in ihre Firmen eintreten, die eingesetzt wurden, um das Tempo der Kampagne zu optimieren. Es ging darum, gewissermaßen von einem Tag auf den anderen ein vorgefertigtes Blatt Papier zu unterschreiben, in dem es hieß, der Betrieb sei nicht mehr persönliches Eigentum bzw. gehöre nun dem Staat.¹¹ Im April 1972 trat nämlich eine „Tempoverschärfung“ des Prozesses ein. Die Verstaatlichung war im August 1972 vollzogen und alle industrielle Privatbetriebe und Betriebe mit staatlicher Beteiligung (BSB) „umgewandelt“¹².

Wenn diese Maßnahmen auch nur eine kleine, ja sogar residuale Gruppe betrafen, nämlich die Komplementäre, Privatunternehmer und deren Familienangehörige, so muss man doch feststellen, dass das Jahr 1972 für diesen Teil der ostdeutschen Bevölkerung die Ansichten und Lebensumstände drastisch veränderte. Die Bandbreite der Wahrnehmungen dieses oft als ‚Nacht-und-Nebel-Aktion‘ bezeichneten Einschnittes der Verstaatlichung und die Reaktionen darauf erstreckten sich von völliger Überraschung mit allen ihren Konsequenzen (Suizid) bis hin zur aktiven Mitwirkung. Als harter, unerwarteter oder unerklärbarer Bruch wurde dieser Einschnitt folglich jeweils unterschiedlich spontan verarbeitet. Diejenigen aber, die sich auf die Unvermeidbarkeit dieser Entwicklung eingestellt hatten, konnten zumindest auf Strategien zurückgreifen, die ihnen das Überleben im Betrieb ermöglichten. Sie empfanden zwar die Ver-

¹⁰ Zitat aus einem Interview mit einem Familienunternehmer in Gera, der die Druckerei des Vaters nach der Wende übernahm. Er erzählt weiter, dass 1990 anders kalkuliert wurde: „...Das war 72, und 1990 hatte sich das umgekehrt, da hatten die nämlich viel investiert zu DDR-Zeiten, äh Dach gebaut, Hof gebaut, angebaut, umgebaut, also es wurde viel gemacht, aber wahrscheinlich mit total überhöhten Preisen in die Bilanz rein genommen. Da war der Buchwert sehr hoch, aber der Ertragswert war schlecht, weil die Kunden wegge laufen waren, die waren verärgert, die Produktivität war schlecht, also wir haben da tüchtig zu strampeln gehabt, und da hatte sich das genau umgedreht. Also wir haben in der Bilanz 1990 eine Garage wieder rückübertragen bekommen, die hatte mein Vater in den 60er Jahren gebaut, die war 1990 doppelt so viel wert wie 1965, als sie gebaut wurde, obwohl sie ja eigentlich viel billiger sein müsste von der Abschreibung, die zwischenzeitlich war.“

¹¹ Volker Braun wurde von einem solchen Fall inspiriert: „Eigentümlicher Eifer“, in Unvollendete Geschichte, Arbeit für morgen, Anekdoten, Halle-Leipzig, 1988, S. 120: „Als in der sächsischen Industriestadt W. die halbstaatlichen Betriebe in Volkseigentum übernommen, d. h. dem Staat verkauft wurden, verzögerte sich die Übergabe eines Werks, indem der Inhaber zur Kur gefahren war. Immerhin wurden dem Seniorchef die Modalitäten breit vorge tragen, so dass die Vertreter des Staatsapparates, vier Wochen später wieder vorstellig, dem Inhaber bedeuten durften, dass er Bescheid wisse. Der aber, ein junger zurückhaltender Mensch, bat darum, auch ihm die Maßnahme noch einmal genau zu erläutern. Nach einer Stunde wurde dann die Frage nach dem Namen des neuen Betriebes gestellt: worauf nun der, eben noch, Inhaber in die Schreibtischschublade griff, ihr einen Stempel entnahm und ihn fest auf ein Blatt drückte, das er stumm vorwies: VEB BETONWERK.“, Mai 1972.

¹² Hierzu siehe Frank Ebbinghaus, idem, Seiten 223-267.

staatlichung als (persönlichen) Gnadenstoß, machten aber gleichzeitig geltend, dass sie immerhin zunächst noch nicht dazu gezwungen waren, ihr Gnadenbrot zu essen. Die eigentlich unspektakulären, ruhigen Zeiten oder „die vergessenen Jahre der DDR“, wie Lutz Niethammer die „frühen 1970er Jahre“¹³ genannt hat, bedeuten für den Mittelstand das genaue Gegenteil. Der Mittelstand der DDR erlebte seine „goldenen Zeiten“ in den sechziger Jahren, in der Zeit des Neuen Ökonomischen Systems und der partiellen Dezentralisierung der Entscheidungs- und Planungsstrukturen – eine Periode übrigens, die in den Interviews oft verschwiegen wird, als ob zwischen dem Mauerbau und der Verstaatlichung nichts geschehen sei.

Diesbezüglich spielte sozialer Neid im Alltagsleben angesichts des Einkommens und des Lebensstandards der Privatunternehmer vermutlich keine geringe Rolle. Die Privatunternehmer selbst nahmen derartige Dinge nicht wahr oder wollten sie auch nicht wahrnehmen. In den Interviews betonten die Reichsten von ihnen jedoch oft, dass sie sehr diskret mit äußerlich erkennbaren Zeichen von Reichtum umgegangen seien. Bekanntlich gehörten die Handwerker zu den Bestverdienenden in der DDR, und die Privatunternehmer rangierten in der Einkommensskala nur knapp dahinter. Dabei gab es allerdings markante Unterschiede zwischen den einzelnen Privatunternehmern, und die Vorstellung, alle seien Millionäre gewesen, entspricht nur den abgenutzten Klischees und nicht der Realität. Meine Nachforschungen zu Lebensstandard und persönlichen Eigentumsverhältnissen im Laufe der vierzigjährigen DDR-Zeit zeigen deutlich, dass es große Unterschiede bei den Gewinnen und Gehältern gab. In kleineren Ortschaften oder im Rahmen lokaler Netzwerke war die ökonomische Kompetenz der Privatunternehmer dennoch ein wichtiges, hoch geachtetes Differenzierungsmerkmal, das nicht zuletzt eine gewisse Autorität und eine gewisse gesellschaftliche Stellung verschaffte.

Nach der Verstaatlichung wurden die Betriebe umgehend in VEB umgewandelt, und wenn die Belegschaft zustimmte, was meistens der Fall war, durften die Komplementäre als Direktor eingesetzt werden. 85 Prozent der ehemaligen Inhaber wurden als Staatliche Leiter übernommen.¹⁴ Allerdings mussten viele

¹³ Mary Fullbrook schreibt: „Leicht übersieht man dabei, dass es in der DDR auch längere Zeiten von „Bürgerfrieden“, wie etwa die siebziger Jahre gab. (...) „Die Unbewusstheit des Alltags schreibt sich in die Gedächtnisspuren nicht ein“ (Lutz Niethammer). Historiker müssen aber auch die unbekannten Momente, die nicht in die Akten oder das Gedächtnis eingeschrieben sind, die „Hunde, die in der Nacht nicht gebellt haben“ (Sherlock Holmes), in die Interpretation einbeziehen. Für eine Gesellschaftsgeschichte sind die langen Trends, die fast unmerklichen, unterschwelligen Entwicklungen vielleicht ebenso wichtig wie die Krisen.“ in „Methodologische Überlegungen zu einer Gesellschaftsgeschichte der DDR“, in Die Grenzen der Diktatur, Bessel/Jessen, S. 286.

¹⁴ „Man war in Thüringen bei jeder Phase so schlau, dass man sich der ehemaligen Besitzer oder Teilhaber weiterhin bediente, d.h. man ließ die meisten in ihren ehemaligen Betrieben weiterarbeiten. Sie waren weiterhin innerlich mit der Betriebsstätte verbunden, waren auf ihren Arbeitsplatz angewiesen, da sie schwer eine andere angemessene Arbeit gefunden hätten und sie hatten betrieblich die alten Verbindungen und Erfahrungen, die man zum

Privatunternehmer, die weiter als Direktoren in ihren verstaatlichten Betrieben tätig blieben, zehn Jahre später anlässlich einer ideologischen Verhärtung der Parteilinie den Betrieb wirklich verlassen und erhielten mitunter sogar Betriebsverbot. Damit brach auch der Kontakt zu langjährigen Mitarbeitern ab.

Im November 1979 wurde nämlich mit der „Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatbetriebe und volkseigenen Betriebe“ das Kombinat zur „grundlegenden Wirtschaftseinheit der materiellen Produktion“ erklärt, was für manchen ehemaligen Privatunternehmer eine neue Unterstellung bedeutete. *„Auf diese Weise entstanden 1980 zunächst 130 Kombinate in der zentralgeleiteten Industrie, denen 1981 weitere in der bezirksgeleiteten Industrie folgten, sodass ihre Gesamtzahl auf 224 mit 3,5 Mill. Mitarbeitern anwuchs.“*¹⁵ Politisch ging es damals darum, Direktorenposten mit jüngeren SED-Kadern zu besetzen. *„Eine weitere Maßnahme zur Rezentralisierung der Entscheidungsmacht war die seit 1972 forcierte Kombinatbildung. Neben ihren wirtschaftlich folgenreichen Konsequenzen hatte die Kombinatbildung auch sozialstrukturelle Auswirkungen, verursacht durch einen erhöhten Bedarf an hoch qualifiziertem Personal. ... Die Schaffung dieser zusätzlichen Positionen führte nach dem Ersatzbedarf der 1950er Jahre und 1960er Jahre zu erneuten Karrierechancen für Aufstiege in die operative und vereinzelt sogar und die administrative Dienstklasse.... Resümierend kann festgestellt werden, dass die Auflösung der Klasse der Privateigentümer durch die Umwandlung der halbstaatlichen Betriebe, die ambivalenten Tendenzen beruflicher Mobilität (Eröffnung neuer Karrierechancen durch die Kombinatbildung vs. Verstärkung der Karriereblockaden durch die Reduzierung des Zugangs zu höheren Bildungseinrichtungen) sowie die relativ stabile Entwicklung der Klassenlagen des genossenschaftlichen und des kleinen Privateigentums zur vollständigen Etablierung einer staatssozialistischen Klassenstruktur der DDR führten.“*¹⁶ Dies waren die Rahmenbedingungen für die quasi totale Verdrängung der Privatunternehmer in der DDR Anfang der achtziger Jahre. Genau genommen fand deren vollständige Entmachtung mit der völligen Eingliederung ihrer „Produktionseinheit“ in größere VEB bzw. Kombinate statt. Das wiederum bedeutete einen Einschnitt, den die zuvor übrig gebliebenen Privatunternehmer – von einem

Nutzen des Staates einsetzte. Ohne diese Maßnahme wären die Betriebe schon viel schneller zusammengebrochen und arbeitsunfähig geworden. Es würde ständig improvisiert (von den ehemaligen Privatunternehmern A.A.) und mit aller Macht versucht, die Produktion aufrechtzuerhalten.“ Herr Rufus, Textilbetrieb, Interview im Juni 2003.

¹⁵ Jörg Roesler, *Ostdeutsche Wirtschaft im Umbruch, 1970-2000*, Bundeszentrale für politische Bildung, 2003, S. 41.

Laut dem statistischen Taschenbuch der DDR, 1983, gab es 1970 35 zentralgeleitete Kombinate im Bereich der Industrieministerien, 1978 54, 1979 101. Erst ab 1981 wurden die bezirksgeleitete Kombinate geschaffen.

¹⁶ Heike Solga, „Die Etablierung einer Klassengesellschaft in der DDR. Anspruch und Wirklichkeit des Postulats sozialer Gleichheit“, S. 62, in Johannes Huinink und Karl Ulrich Mayer (Hg.), *Kollektiv und Eigensinn, Lebensverläufe in der DDR und danach*, Akademie Verlag, Berlin, 1995.

ganz kleinen Teil abgesehen – beruflich nicht mehr durchstehen konnten. Ein Gesprächspartner, der im Betrieb bis 1989 blieb, jedoch professionell degradiert wurde, betonte, wie gravierend die Auflösung der kleineren wirtschaftlichen Einheiten für ihn war: *„Mit einer Neugliederung 1981 wurden wir folglich dem Kreisbaubetrieb zugeordnet, was praktisch das Ende unseres Betriebes bedeutete.“*¹⁷

Kehren wir zurück zu Erich Gang: Welche Folgen hatte die zu Beginn erwähnte Stellungnahme zur Verstaatlichung für ihn und seinen Betrieb? Die Antwort: Nur gute. Er erreichte bis 1989 alles, was ein Manager made in DDR hatte erreichen können. Mit einer Entschädigung von 100.000 Mark und dem Vaterländischen Verdienstorden in Gold begann seine neue berufliche Karriere als Direktor der Materialwirtschaft in einer Kombinatiatsleitung, bevor er 1977 Direktor für Export in einem Textilkombinat mit 42.000 Beschäftigten wurde. Diese Funktion hatte er bis zum Herbst 1989 inne. Sein Verhältnis zu den anderen Direktoren war am Anfang insofern gespannt, als er aus dem Privatsektor stammte und trotzdem eine gute Stelle zugewiesen bekam. Er setzte sich jedoch entschieden durch, indem er stets deutlich machte, dass er sich nicht alles gefallen ließe. Sein Leben als aktiver Vertreter des Kombinats im Ausland nach 1972 schildert er als abwechslungsreich und sehr interessant, obwohl er nun Angestellter war und den Anordnungen von oben Folge leisten musste.

Sein Werdegang als selbständiger Privatunternehmer weist zweifellos Elemente der Erfolgstory eines self-made Mann in der DDR auf. Erich Gang wurde 1926 in einer Stadt in Südsachsen, einst eine Hochburg der Textilbranche, geboren. Er entschied sich 1948 überstürzt, einen Textilbetrieb zu gründen, nachdem sein Vater, Angestellter einer großen Textilfabrik, plötzlich gestorben war und er seine Mutter unterstützen sollte. Seine Heirat mit seiner Verlobten, die er mit 14 Jahren kennen gelernt hatte und die Tochter eines lokalen Fabrikanten war, verschaffte ihm wichtige Verbindungen nach Westdeutschland und die unbedingte Unterstützung einer verständnisvollen Frau. Er fing mit Heimarbeitern¹⁸ und kleineren Werkstätten an, engagierte sich gleichzeitig in der LDPD und begann, sich weiterzubilden *„Parallel dazu habe ich die Textilingenieurschule in Reichenbach von 1947 bis 1950 besucht. Damit hatte ich einen Ingenieurabschluss, was gleichzusetzen mit dem Abitur war. Dann wollte ich ein so genanntes Sonderfernstudium in Wirtschaftswissenschaft machen, und anschließend habe ich mir überlegt, wenn schon, dann mache ich das Staatsexamen, 1958. Ich habe mir in den Kopf gesetzt, auch noch zu promovieren, weil es mich ein bisschen gestört hat – wenn wir so im Urlaub waren: Herr Doktor hier – Herr Doktor da. Blah, blah, wenn Sie wollen. Und dann habe ich 1971 promoviert. Ich habe alles außerhalb der normalen Arbeitszeit gemacht.“* Die Erfolge lassen nicht lange auf sich warten: Erich Gang expandierte, bis er 1972

¹⁷ Emil Krause, Zementfabrik. Interview am 24 August 2003.

¹⁸ 1953 waren in der Industrie 41.193 Heimarbeiter in Privatbetrieben beschäftigt. Insgesamt gab es 55.026 Heimarbeiter. Vgl. Statistisches Jahrbuch der DDR, 1956, S. 244.

300 Arbeiter und Arbeiterinnen unter seiner Obhut hatte. Er erreichte den Höhepunkt seiner Karriere, als er Ende der 1960er Jahre Kader für den nicht-sozialistischen Wirtschaftsbereich, eine begehrte Position, wurde. Er pflegte besonders gute Kontakte mit Kunden sowohl in der DDR als auch in Westeuropa. Dabei legte er besonders großen Wert auf einen gutbürgerlichen Lebensstandard und darauf, zu den besseren Kreisen zu gehören.

Die staatliche Beteiligung erhöhte sich bei ihm von 30 Prozent 1958 auf 45 Prozent 1972. Politisch engagierte er sich so viel, wie es ihm seine Tätigkeit im Betrieb zeitlich erlaubte. *„Es war ja ganz günstig, wenn man später die staatliche Beteiligung nahm, in einer Partei zu sein, ja, überhaupt wenn man als nicht den Staat Ablehnender gebrandmarkt war.“* Er traf sich oft mit Manfred Gerlach und hohen Beamten der LDPD. 1968 wurde er Mitglied der Volkskammer. Zu anderen Mittelständlern vermied er den Kontakt. Zu 1972 und seinem Vorwissen über eine Umwandlung äußert er sich so: *„Es war zwischen den Zeilen lesbar, oder es war unverkennbar, dass ein anderer Kurs gefahren würde, sowohl steuerlich als auch in der ganzen Einstellung gegenüber den staatsbeteiligten Betrieben. Ich hätte gern so weitergemacht, aber es war dann auf die Dauer nicht haltbar. Und viele Leute, die mich heute fragen, wieso ich mich dann so schnell entschlossen hatte, denen ist unbekannt geblieben, dass man extra Gesetze vorbereitete. Es gab ganz einfache Handhabungen. Die Verträge über staatliche Beteiligungen enthielten den Passus: Wer kündigt, scheidet aus. Das ist eigentlich internationales Handelsrecht, wer kündigt, scheidet aus. Und damals hatte man in Vorbereitung die Veränderung danach verkündet: Wenn aber der Staat kündigt, erlischt die Firma. Und wenn die Firma erlischt, dann zahlen sie aus ihrem Kapitalanteil ein paar neunzig Prozent Steuern. Praktisch hätte man auf diese Weise auch die Enteignung betreiben können. Viele Leute verkennen heute, welche Gefahr da bestanden hätte. Das hat man dann nicht gebraucht, weil sich dann innerhalb von Wochen alles löste. Zu diesem Zeitpunkt wusste ich aber von Dr. Kurt Wünsche, dem damaligen Justizminister von der LDPD, dass man an einer Veränderung der Gesetze über die staatliche Beteiligung arbeitete. Und da wäre mir kaum etwas geblieben. Das war mir klar. Ich sage das bewusst, dass man nicht den Eindruck hat, dass man sich aus lauter Idealismus dazu entschieden hat. Es gab eine, wie soll ich es heute nennen, eine Aufbruchstimmung, eine Tendenz zur Veränderung.“*

1990 forderte er eine Entschädigung, da eine Rückgabe des Betriebes aufgrund der wirtschaftlichen Lage in der Textilindustrie keine Zukunft hatte.

Fragestellung und Forschungsansätze

Was ist also aus den Privatunternehmern und ihren Familienangehörigen, die zum Teil in den Betrieben mitgearbeitet hatten, geworden? Ist ihre berufliche Existenz in jener Zeit zugrunde gegangen? Wie sind sie persönlich mit den un-

ausweichlichen Forderungen des Staates zurechtgekommen? Die Beharrung, mit der manche um ihre wirtschaftlichen Freiräume kämpften, trug sie hartnäckig bis zur Wiedervereinigung 1990, wo etliche ihre Betriebe mit Hilfe eines ihrer Kinder oder eines früheren Mitarbeiters weiter zu führen versuchten, teils mit, teils ohne Erfolg.¹⁹

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf den so genannten alten industriellen Mittelstand aus der DDR, der Betriebe zwischen 30 und 300 Mitarbeitern umfasst. Ich habe 40 lebensgeschichtliche Interviews mit ehemaligen industriellen Privatunternehmern in der DDR geführt, darunter acht Frauen. Alle sind zwischen 1917 und 1956 geboren. Ich beziehe mich darüber hinaus auf von Lutz Niethammer und Alexander von Plato geführte Interviews von 1987²⁰ sowie auf von der Staatssicherheit untersuchte Fälle wie auch auf veröffentlichte Autobiographien von Betroffenen. Auf dieser empirischen Grundlage (also gestützt auf etwa 50 Fälle) habe ich versucht, eine Typologie von Realtypen zu bilden, die Überlebensstrategien von Privatunternehmern identifiziert und unterscheidet. Ziel der Untersuchung ist es herauszuarbeiten, in welcher Weise und in welchem Umfang das Leben und die Arbeit der Privatunternehmer einerseits durch die Staatsfunktionäre und die SED-Mitglieder reglementiert, gesteuert gefährdet oder begünstigt wurde, und inwiefern andererseits die Privatunternehmer Handlungsspielräume selbst bestimmen und durchsetzen konnten. Zwei Logiken prallen hier aufeinander, die sich gleichwohl bis 1972 miteinander vereinbaren lassen: Die Privatunternehmer wollen eine wirtschaftliche Entfaltung, der Staat hingegen strebt nach einer Gleichstellung der Lebensverhältnisse und neigt dazu, dieses privatwirtschaftliche Potenzial zu nutzen, aber auch wieder einzuschränken, wenn es seinen Zielen nicht mehr entspricht. Die Beziehung zwischen dem Staat (bzw. den direkten Ansprechpartnern wie den Funktionären im Wirtschaftsrat des Bezirkes oder in den jeweiligen Ministerien, Kombinatdirektoren, Mitarbeiter der Bezirksparteileitungen oder auch dem Abschnittsbevollmächtigten) und den Privatunternehmern ist durch gegenseitige Abhängigkeiten, aufeinander bezogene Interessen und pragmatischen Austausch gekennzeichnet.

Das Verhältnis zwischen dem Mittelstand und dem Staat bzw. der Partei der SED wird von mir als ein widerwilliges Miteinander aufgefasst, das sich in einem ungewollten Abhängigkeitsverhältnis niederschlug. Man kann verschiedene Phasen unterscheiden, die jeweils zeigen, wie sich das ZK der SED und die zuständigen Ministerien für eine Duldung und Nutzung des privaten Sektors oder für dessen Verdrängung aussprachen. Innerhalb der Führungsspitze

¹⁹ Bei der Wende wurden über 3.000 Unternehmen nach dem Unternehmensgesetz der DDR vom März 1990 und 1.585 nach dem Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen (nach der Wiedervereinigung) reprivatisiert, insgesamt 4.585.

²⁰ Im Rahmen der 1987 und 1988 geführten lebensbiographischen Untersuchungen von Lutz Niethammer, Alexander von Plato und Dorothee Wierling, in *Die volkseigene Erfahrung, Eine Archäologie des Lebens in der Industrieprovinz der DDR*, Berlin, 1991.

gab es hin und wieder auch gegensätzliche Ansichten, und auf Bezirks- oder Kreisebene wurden die entsprechenden Weisungen mitunter unterschiedlich streng durchgesetzt, was sich für die Privatunternehmer bisweilen eher günstig, manchmal auch eher nachteilig auswirkte.

Über welche Handlungsspielräume verfügte diese Personengruppe im Laufe der 40 Jahre DDR? Meine Recherchen und die Gespräche lassen bestimmte Strategien erkennen, mit denen die Unternehmer versuchten, sich ihrer Pflichten gegenüber der SED und den Wirtschaftsräten zu entledigen und dabei die eigene Produktion in der DDR fortzuführen. Strategien, die erklären, warum und auf welche Weise es manche Unternehmer geschafft haben, den Betrieb bis zur Wende zu führen bzw. im VEB oder Kombinat eine Leitungsfunktion oder sogar eine selbstständige Funktion zu übernehmen? Ein gut laufendes Geschäft, die Entwicklung von Produkten und deren Anerkennung durch Geschäftspartner bzw. die Käufer war und ist die Grundmotivation und der Antrieb eines jeden Unternehmers – auch in der DDR. Wollten sie wirtschaftlich überleben, mussten sie versuchen, Marktlücken zu besetzen, gefragte Produkte herzustellen und die gesetzlichen Verordnungen so zu nutzen, dass sie davon profitieren konnten. Die Fähigkeit, Vorteile aus der sozialistischen Politik zu ziehen und für sich zu nutzen, war gewissermaßen das Kunststück, das es zu meistern galt und das auf bestimmten Verhaltensweisen beruhte, die im Folgenden aufgezeigt werden sollen.

Bevor ich die Kriterien vorstelle, die ich für diese Typologie in Betracht gezogen habe, scheint es mir wichtig zu betonen, dass diese Studie sich in dem Verständnis der DDR-Gesellschaft verortet, die „eigen-sinnig“ bestimmte Verhaltensweisen gegenüber der diktatorischen Herrschaft entfaltete²¹ und sich dabei gewisse Freiräume sicherte.

Ohne sie hier ausführlich darzustellen, stützt sich das erste Kriterium auf die von Albert O. Hirschman aufgezeigten drei Handlungsmöglichkeiten Abwanderung, Widerspruch und Loyalität (*Exit, Voice, Loyalty*), um individuellen Grundreaktionen und womöglich innerlich widersprüchliche Intentionen auszudeuten. Abwanderung oder *Exit* stehen für Formen des Rückzugs (Flucht, Ausreise, innere Emigration, Suizid), während Widerspruch oder *Voice* Formen des Widerstands bezeichnet, das u. a. öffentliches Protestverhalten oder Stellungnahmen, kollektives Handeln umfasst. Loyalität oder *Loyalty* beschreibt Hirschman als eine Haltung, die Abwanderung ebenso wie Widerspruch verzögert, wenn es einen Verfall in der Leistungsfähigkeit einer Organisation gibt, der man angehört. Loyalität impliziert ein gehorsames Verhalten, das Verbundenheit mit der Organisation ausdrückt. Diese drei Kategorien liefern ein tref-

²¹ Siehe dazu die Einführung von Thomas Lindenberger, *Herrschaft und Eigen-Sinn in der Diktatur*, Böhlau, 1999, Seiten 13-43 und die Arbeiten von Alf Lüdtke, Mary Fullbrook, Ralph Jessen und Richard Bessel.

fendes analytisches Raster, um Handlungsspielräume und Reaktionen der Privatunternehmer in der DDR präziser zu deuten.²²

Als zweites Merkmal taugt der Idealtyp des mittelständischen Unternehmers, dessen historische Entwicklung und die Welt der Familienbetriebe (Vater/Sohn-Beziehung, Transmission, Erbe, gesellschaftliches Status etc.).

Daraus leitet sich drittens ab, was Reinhart Koselleck die „synchronen Faktoren der Bewusstseinsprägung“²³ genannt hat. „Das Bewusstsein, mit dem Ereignisse und Erlebnisse verarbeitet werden, ist selber vorgeprägt“. Obschon Kosellecks Studien im Kontext der beiden Weltkriege zu verorten sind, kann man seine methodologischen Ansätze auch auf die Nachkriegszeit in der SBZ/DDR anwenden: welche sozialisierenden Bedingungen aus der Vorkriegszeit wirken für die Privatunternehmer bewusstseinsprägend? Verfügen sie in der SBZ zum Beispiel über marktwirtschaftliche Kenntnisse und haben sie Erfahrungen in der Leitung eines Unternehmens? Haben sie den Krieg als Soldat oder als unabhkömmlich Gestellte (UK) in der Fabrik verbracht? Treten sie als direkte oder indirekte Erben an? Inwiefern wirken sich die familiären, sozialen und politischen Vorprägungen auf wirtschaftliche Entscheidungen und politische Positionierungen aus? Deshalb wird außerdem eine Unterscheidung in Kohorten²⁴, die sieben Dekaden von 1890 bis 1956 umfassen, vorgenommen. Der politische Referenzhorizont jeder Kohorte, also der Bezug auf historische Prägungen der Privatunternehmer, sowie die sozialen und kulturellen Herkunftsmilieus, aus denen die Unternehmer stammen, sind wichtige Unterscheidungsfaktoren.

Schließlich wird anhand folgender Momente verglichen, wie sich die Privatunternehmer in der DDR verhalten und gegenüber dem Staat positioniert haben: die wirtschaftlichen Startbedingungen nach 1945; die weitere Entwicklung des Betriebes (welche Veränderungen ergeben sich bei den Schlüsseldaten 1953, 1956, 1972 und 1982; wie wurden bestimmte Ereignisse und politische Kehrtwendungen erlebt und verarbeitet? Gelingt es, den allzu begehrten West-

²² Albert O. Hirschman, *Abwanderung und Widerspruch*, Tübingen, 1974, und „Abwanderung, Widerspruch und das Schicksal der Deutschen Demokratischen Republik, Ein Essay zur konzeptuellen Geschichte“, *Leviathan*, Heft 3, September 1992, S. 330-358.

²³ Reinhart Koselleck, *Zeitschichten. Studien zur Historik*, Suhrkamp, 2000, siehe hier besonders das Kapitel „Erinnerungsschleuse und Erfahrungsschichten“, S. 265-282.

²⁴ *Der Begriff ‚Kohorte‘ bezeichnet die Gesamtheit der Individuen, die mit anzugebender Toleranz zum gleichen Zeitpunkt geboren und daher unter ähnlichen historischen Bedingungen aufgewachsen sind. Der Begriff der ‚Generation‘ impliziert zusätzlich, dass eine Generation durch eine bestimmte historische Lebenswelt geprägt ist und man von verschiedenen Generationen erst bei einem deutlichen qualitativen Unterschied sprechen sollte; daher sind die zeitliche Spanne einer Generation sowie die Schnitte zwischen benachbarten Generationen nur mit Bezug auf den jeweiligen historischen Verlauf und erst im nachhinein, zu bestimmen. ... Der Kohortenbegriff ... ist dann angebracht, wenn aufgrund des Forschungsobjekts eine verbindliche Abgrenzung von Generationen im genannten Sinne noch nicht möglich ist.* Dieter Geulen in *Politische Sozialisation in der DDR, Autobiographische Gruppengespräche mit Angehörigen der Intelligenz*, Leske+Budrich, 1998, S. 21.

export zu betreiben?); der Grad der Politisierung und der Bildungsstand des Unternehmers; die Beziehungen zur Belegschaft; die Präsenz der politischen Institutionen im Betrieb. All dies liefert wichtige Indizien über die Art und Weise, wie die Privatunternehmer jeweils Umbrüche verarbeitet bzw. überwunden haben.

Die Reihenfolge der Darstellung orientiert sich am Ausmaß des betrieblichen und darüber hinaus persönlichen Erfolges. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass der Unternehmer grundsätzlich seinen Betrieb als sein Lebenswerk betrachtet, was in ganz besonderer Weise auf Familienunternehmen zutrifft. Erfolg bedeutet hier also, auf die Leitungsposition und die damit verbundenen Privilegien nicht verzichten haben zu müssen. Zweifelsohne privilegiert die Typologie die politische Komponente der Bewahrung einer Privatunternehmerexistenz in einer sozialistischen Diktatur und hebt weniger auf die rein wirtschaftlichen Aspekte ab, die für die Führung eines Privatbetriebs erforderlich sind und die üblicherweise als die einzigen Kriterien von Typologisierungsversuchen des Unternehmertums verwendet werden.

Ich möchte hier die Verlaufslogik jedes Typus darstellen. Die Typen beziehen sich auf 40 Jahre DDR und existieren gleichzeitig nebeneinander. Es lassen sich sieben Haupttypen finden: Ich unterscheide zwischen den Privatunternehmer, die den Arbeiter- und Bauernstaat

- als politischen Partner (Typ A)
- als wirtschaftlichen Partner (Typ B)
- als persönliche Herausforderung (Typ C)
- als notwendiges Übel (Typ D)
- als unbeherrschbaren Zwang (Typ E)
- als politischen Widersacher (Typ F)
- als „Entschädiger“ (Typ G)

betrachten.

Typ A: Der Staat als politischer Partner. Wie eine auf Systemloyalität beruhende Haltung zur erfolgreichen Karriere führt.

Diesen Typus habe ich mit dem Porträt von Erich Gang konkret beschrieben.

Der erste Typus ist durch vorwiegend wirtschaftliche Beweggründe und persönliches Aufstiegsstreben charakterisiert, durch die seine Kooperation mit dem Staat bedingt ist. Sein politisches Engagement (oft in der LDPD) lässt ihn aus Sicht des Staates zum „Interessenvertreter des Mittelstandes“ werden und verleiht ihm eine gewisse berufliche Autonomie. Er ist sich der Vorteile einer aktiven Loyalitätsbekundung bewusst, ist aber insofern „Opportunist“, als er keine innere Überzeugung gegenüber dem Sozialismus empfindet. Trotz aktiver Beteiligung an sozialistischen Reformen war dieser Unternehmer grundsätzlich nie für die schrittweise Abschaffung des Privateigentums.

Seine politische Haltung sichert diesem Typus einen eigenen Einflussbereich, der ihn der Konkurrenz gegenüber sorglos macht. Der Zugang zum Material ist ihm sicher. Darüber hinaus sind regelmäßige Kontakte mit dem Westen erlaubt. Die Möglichkeit, Devisen in die Republik einzuführen, wirkt wie die magische Lösung eines „Sesam öffne Dich“.

Er nutzt kaum Kontakte zu unpolitischen Unternehmerkreisen und wird von anderen Privatunternehmern als Verräter betrachtet. Er bevorzugt den Umgang mit Politikern.

Meist hat er seinen Betrieb nach dem Krieg gegründet oder durch eine Eheschließung übernommen. Dieser Typus gehört meistens der Kohorte der in den 1920er Jahren Geborenen²⁵ an. Er leitet den Betrieb alleine. 1956 akzeptiert dieser Typ freiwillig eine staatliche Beteiligung und macht parallel eine politische Karriere in einer Blockpartei. Nicht zu vernachlässigen ist das hohe Ausbildungsniveau, aus dem der Unternehmer ebenfalls Kapital schlagen kann. Die 1960er Jahren bedeuten für ihn Aufschwung, beachtliche Gewinne und regelmäßige Westreisen. Die Verstaatlichung 1972 hat er nicht nur vorausgesehen, sondern er konnte auch noch Vorkehrungen treffen, um seine Stellung abzusichern (er wurde diesbezüglich von politischen Freunden vorgewarnt). Sofern er nicht früher in Rente geht, macht er in den 1980er Jahren eine kometenartige Karriere, die auf seiner politisch-opportunistischen Anpassung beruht. Es handelt sich somit um einen Typus des DDR-Unternehmers, der sich mit dem Staat und dessen Bestrebungen, sich des privaten Sektors zu bemächtigen, sehr gut arrangiert und für seine Interessen genutzt hat. Nicht alle Unternehmer in der DDR hatten das Glück, im eigenen Betrieb bleiben zu können.

Typ B: Der Staat als Handelspartner. Wie eine betriebsorientierte Haltung eine erfolgreiche Betriebsfortführung nach sich zieht.

Den Staat als Handelspartner zu sehen, beinhaltet, dass man sich durch eine Parteizugehörigkeit (meist LDPD und CDU) und womöglich durch eine offizielle Funktion (z.B. als Abgeordneter im Kreistag) politisch positioniert, dieses jedoch „nur“ im Namen des Betriebes tut, um also für den Betrieb das Beste herauszuholen. Dieser Typus ist diplomatisch und vorsichtig, er will nicht auffallen, gleichfalls politisch auf dem Laufenden bleiben und sich dabei wirtschaftlich unersetzlich machen. Rege und regelmäßige Kontakte mit Unternehmern der gleichen Branche oder Erzeugnisgruppen werden gepflegt. Damit verbunden ist eine hervorragende Qualität der Produktion als „Schild und Schwert“ gegen die Partei, die dem Unternehmer einen Alleinvertretungsanspruch in seinem Bereich gewährt. Eine hohe Bildung und Ausbildung in Marxismus-Leninismus und Ökonomie, aber auch als Ingenieur sichern Wissen und

²⁵ Siehe Cordia Schlegelmilch, „Deutsche Lebensalter, Erkundungen in einer sächsischen Kleinstadt“, in PROKLA Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 91, 23. Jahrgang, n°2, 1993, Seiten 269-295.

Status, was zu einer gewissen „Narrenfreiheit“ führen kann. Dieser Typus nutzt seinen Status und seine gesellschaftliche Anerkennung, um den Fortbestand seines Betriebes zu gewährleisten.

Er hat seinen Betrieb in der Regel im Alter von 20 bis 30 Jahren (gehört also den Kohorten der 1910er und 1920er) nach dem Krieg gegründet oder geerbt und führt ihn allein, bis ihn seine Frau, nachdem die Kinder groß sind, im Betrieb unterstützt.²⁶

Bis 1953 bewegt dieser Typus alles um den Betrieb weiterzuentwickeln, wobei eine starke Bindung an die Heimat und die Hoffnung auf bessere Tage eine Flucht gen Westen verhindern. Ab Mitte der 1950er Jahre zeigen sich die ersten Anzeichen eines Aufschwungs. Die staatliche Beteiligung als Mittel wird zum eigenen Zweck, nämlich unter eigene Kontrolle gebracht (die staatliche Beteiligung wird nach eigenen Interessen genutzt: man wählt selber seinen Kommanditisten und die Höhe des staatlichen Anteils). Dieser Typus kann seine Strategien ganz klar durchsetzen: Er hat sich als Handelspartner mit dem Westen unersetzlich gemacht, holt daher regelmäßig Devisen ins Land, sichert eine tadellose Produktion, verfügt über eine fundierte technische Ausbildung und mitunter auch einen akademischen Grad, kurz: er gilt er als unentbehrlich für die Genossen und Beamten der Wirtschaftsrate.

Da er „1972“ vorausgesehen hat, kann er die notwendigen Vorkehrungen treffen und die „Fassung behalten“. Von 1972 bis 1982 ist dieser Typ Direktor im Betrieb und für seine Kontakte und Kompetenzen geschätzt. Das formelle politische Verhalten gegenüber aktuellen politischen Forderungen passt jedoch nicht mehr in das Bild eines sozialistischen Managers, weshalb sich ein Ausscheiden als notwendig erweist. Solche Unternehmer machen sich nach ihrem Ausscheiden selbständig und finden dabei eine lukrative Nische. Insofern wird 1972 als überwindbarer Bruch erlebt, während die 1980er Jahre sowohl beruflich als auch finanziell gute Möglichkeiten bieten.

Typ C: Der Staat als persönliche Herausforderung. Wie sich eine starke Betriebsloyalität bis 1982 trotz fehlenden politischen Engagements und auf wirtschaftliche Argumente gestützt durchsetzen kann.

Die Herausforderung, den Betrieb trotz aller schlechten Prognosen weiterzuführen, wird von diesem Typus angenommen.

Dieser Unternehmer ist Idealist, lebt für seinen Familienbetrieb und ist sehr durchsetzungsfähig. Das Ziel, den Betrieb an die erste Stelle zu setzen, ohne sich dabei politisch zu bekennen, definiere ich als aufgeklärte Betriebsloyalität: Die Überzeugungskraft seines Wissen und Könnens und seiner Produkte bringt ihm eine Anerkennung ein, die sich als sehr nützlich für das Verhandeln mit

²⁶ Der Unternehmer „Herr Kettner“, den Cordia Schlegelmilch in ihrem Beitrag vorstellt, gehört zu diesem Typus.

den Ministerien und den Wirtschaftsräten erweist. Seine Betriebsloyalität impliziert Kampfbereitschaft und den starken Willen, sich den Betrieb nicht entziehen zu lassen. Durchhaltevermögen, Flexibilität und eine schnelle Auffassung verstärken eine gefragte Produktion, die als Schutzschild gegenüber der Politik fungiert. Als Unternehmer engagiert sich dieser Typ im Sportverein oder für soziale und kulturelle Belange auf lokaler Ebene nach dem Vorbild des traditionell karitative Aufgaben übernehmenden Unternehmers, der sich um das Wohl seiner Mitarbeiter und Mitbürger kümmert (er führt insofern eine Familientradition fort). Diese äußere gesellschaftlich aktive Präsenz ist zweifellos ein wichtiger Bestandteil seiner politischen Immunität, denn er gewinnt auf der lokalen Ebene an Bedeutung und wird somit zu einer offiziellen Person. Er kompensiert auf diese Weise seine Distanz zur Politik. Er weiß ein nicht-konformes politisches Verhalten mit herausragender Professionalität und einflussreichen persönlichen Netzwerken zu konterkarieren. Ihn zeichnet ein aktives und selbstbewusstes Verhalten aus, das keine öffentliche Stellungnahme im Namen von persönlichen Prinzipien und Werten scheut.

Die Familie dieser Typus weist eine lange Betriebszugehörigkeit auf, die mindestens auf das Kaiserreich zurückgeht, und steht für eine Form der Betriebsführung, die stark personengebunden ist. In der Nachkriegszeit sind Abenteuerlust, Bindung an die Heimat und der Wunsch der Eltern wichtige Impulse, den Betrieb zu übernehmen. Das Erbe zu verteidigen und den Vater zu unterstützen, ist die Motivation für diesen Unternehmer, der vorwiegend in den 1920er Jahren geboren wurde.

Dieser Typ ist am häufigsten in den beiden Kohorten der in den 1920er und den 1940er Jahren Geborenen zu finden. Er führt einen Familienbetrieb weiter. Von 1956 bis 1972 nimmt er keine staatliche Beteiligung an. 1972 hat er nicht vorausgesehen, wird also davon überrascht und handelt sein Verbleiben im Betrieb aus. In den 1980er Jahren scheidet er aus und macht sich mit einer bescheideneren handwerklichen Tätigkeit selbständig, bevor er in den Ruhestand geht. Im Grunde wird sein Können nachgefragt und gesucht, aber seine Person ist unerwünscht. Deshalb trennt sich der Staat bei der Kombinatbildung von ihm. Er erlebt das als einen brutalen Bruch und zieht sich ins Privatleben zurück. Die Jüngeren, die weiterhin als Selbständige leben und arbeiten wollen, reisen in die Bundesrepublik aus. In den 1980er Jahren stellte die Ausreise als bewusste Strategie eine Form höchsten Protestes gegen das Regime dar und war zugleich der letzte Ausweg für jüngere Unternehmer, ihrem Unternehmungs- und Neuerungsgeist Impulse zu bieten und als Söhne ehemaliger „Kapitalisten“ der beruflichen Isolation im VEB zu entkommen.

Die Vertreter der Typen B und C teilen ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl. Ein wöchentliches Treffen im Kegelklub vermittelt ihnen den Eindruck, über eine gewisse Autonomie zu verfügen, wie es Christoph Hein im

letzten Kapitel „Sigurd Kitzerow“ von *Landnahme*²⁷ so romanhaft formuliert, wenn er den „heimlichen Unternehmerverband von Guldenberg“ beschreibt, wo sich alle seine Protagonisten des letzten Kapitels regelmäßig treffen. Je nachdem, wo sie wohnen und verwurzelt sind, besteht für sie die Möglichkeit, sich an Netzwerken zu beteiligen und Interessensgemeinschaften zu nutzen. Das bedeutet allerdings nicht, dass alle alteingesessenen Unternehmerfamilien dem Typus C zuzurechnen sind. (Vielmehr zeigen die Interviews, dass eine ganze Reihe dieser Unternehmer dem weiter unten beschriebenen sechsten Typus, dem Typus F, zuzuordnen sind und mit der Verstaatlichungspolitik der SED keineswegs zu Recht kamen.)

Typ D: Der Staat als notwendiges Übel im Unternehmen. Wie durch bestimmte Familienstrategien eine aufmerksame Distanz zum Staat gehalten werden kann.

Als Kehrseite der äußerlichen Anpassung findet sich bei diesem Typus eine politische Abstinenz, solange sich das mit den Bedürfnissen des Betriebes verträgt. Ein politisches oder soziales Engagement setzt erst ein, als der Betrieb geschlossen zu werden droht, als sich der Materialmangel schmerzlich bemerkbar macht, oder als es um die Annahme der staatlichen Beteiligung geht.

Der vierte Typus steht also für den Rückzug auf den Betrieb und auf seine bedeutenden Fachkenntnisse, die eine gewisse Sicherheit bieten. Daher wird eine persönliche politische und öffentliche Positionierung vermieden. Diesem Unternehmer geht es vor allem darum, eine Tradition im Sinne der Qualität des Produkts und der Konzentration auf das Familienleben zu bewahren. Er bleibt völlig loyal dem Betrieb gegenüber und behält eine lautlose Distanz zum System, wobei er das Nischendasein, in dem er sich eingerichtet hat, pflegt und verteidigt. Der Betrieb behält in der örtlichen Wirtschaft häufig eine wichtige Stellung, weil er eine Spezialproduktion sichert. Die Funktionäre im Bezirkswirtschaftsrat zählen in ihren Planberichten auf seine Ergebnisse. Kontakte zu anderen Unternehmern sind bei diesem Typ eher selten. Dagegen hält das Unternehmerehepaar zusammen und gewinnt dadurch an Durchsetzungsvermögen.

Die fehlende politische Positionierung des Unternehmers wird nämlich häufig durch die Ehefrau kompensiert, die gewissermaßen als Strohmann für ihren Mann Mitglied einer Partei ist. Diese „Ehestrategie“ im Kern der Leitung kann sich als sehr hilfreich erweisen: Geht der Mann in Rente oder wird er entlassen, kann die Frau als Buchhalterin bleiben, so dass ihr Mann über sie seinen Einfluss auf den Betrieb aufrechterhalten kann. Die Strategie des Wirtschaftens als Familienangelegenheit ermöglicht es auch, einen „Tarnbetrieb“ zu führen, indem der Vater und der Sohn zunächst jeweils einen eigenen Handwerksbetrieb gründen und diese später zu einem günstigen Zeitpunkt zu einer KG fusionieren.

²⁷ Christoph Hein, *Landnahme*, Suhrkamp, 2003, hier S. 323.

Wenn der Mauerbau 1961 den letzten Gedanken an eine Flucht endgültig zerstört hat, verfestigt sich nun ein *Modus Vivendi*, den man mit „das Beste daraus zu machen“ überschreiben könnte. Dieser Typ von Unternehmer macht sich den staatlichen Zwang zueigen und nimmt generell eine defensive Haltung ein. Im Vordergrund stehen für ihn die Zukunft seiner Kinder und die Suche nach dem besten Ausweg für sich selbst. Dieser Nischenproduzent ist also bestrebt, bloß nicht aufzufallen und die Ohren auf Durchzug zu stellen.²⁸

Von 1956 bis 1972 wird die staatliche Beteiligung als Zwang und als fremdartiges Eindringen empfunden, das in erster Linie verdrängt, aber auch aufgrund der Verbesserung der finanziellen Lage akzeptiert wird.

Durch die Verstaatlichungskampagne von 1972 wird dieser Unternehmer nicht überrascht, weil er die politische Situation stets sehr realistisch eingeschätzt hat. Dennoch wird 1972 als scharfer Einschnitt empfunden, der emotionale Spuren hinterlässt. Die Arbeitsbedingungen und die Unterordnung unter die neue im Betrieb werden in den 1980er Jahre sehr belastend und nur dadurch gemildert, dass man eine familiäre Strategie betreibt. Im Prinzip löst sich dieser Typus erst mit der Wendezeit von seinem Betrieb, ernüchtert von den zu hohen Risiken einer Reprivatisierung oder sogar desillusioniert von einer schnellen Pleite. Diesen Bruch überwindet dieser Unternehmer dann allerdings nicht.

Typ E: Der Staat als unbeherrschbarer Zwang. Wie die Intervention des Staates den Unternehmer zum beruflichen wie persönlichen Rückzug zwingt.

Dieser Typus wird von demjenigen Privatunternehmer repräsentiert, der den staatlichen Zwang, sprich die Präsenz des Staates im Betrieb nicht beherrschen kann bzw. persönlich darunter leidet. Es handelt sich hierbei oft um einen Techniker oder Erfinder aus einem Familienbetrieb, dessen unternehmerisches Talent lange Zeit dadurch begrenzt ist, dass der Vater die Chefposition innehat. Die Unternehmer dieses Typus verfügen somit über wenige Trümpfe, die sie gegenüber dem Staat ausspielen können. Sie stehen kleineren Unternehmen vor, die für den Staat nicht interessant sind und sich daher nicht gegen ihn durchsetzen können. Ihre Produktion ist durch die staatlichen Betriebe relativ

²⁸ Herr Cost, ein Fuhrunternehmer aus Sachsen, trifft mir seiner Formulierung ziemlich gut diese Verhaltensweise (Interview im Juni 2002): „Von der Warte her, waren wir nie revolutionär. Wir haben da immer, unsere Devise war so, immer kurz unter der Oberfläche zu schwimmen, weil wir auf der anderen Seite auch nicht vom Status her nicht in das System gepasst hatten, wir waren privat gewesen durch das Geschäft. Das war ja 52 nichts besonderes, aber 62, 72 wurde dieser private Status ja immer weniger und da waren wir ja was Besonderes. In deren Augen etwas, was eigentlich nicht sein sollte. In den Augen der Politiker, von den SEDlern. Das war das Problem, das wir die ganzen Jahre über gehabt haben. Und da mussten wir mit unseren Anschaffungen, mit unseren Äußerungen immer unter der Oberfläche bleiben. Wir hätten dort uns damals schon einiges anschaffen können, weil wir ja auch den ganzen Tag gearbeitet haben, was sich andere nicht haben leisten können. Wir haben aber manchmal gesagt, ne, komm, da lass das Geld lieber auf der Bank, dort weiß es keiner, wie viel Du hast. Da musste man die Zügel fest in der Hand haben.“

leicht zu ersetzen; wichtige Patente und Erfindungen werden gegebenenfalls von den entsprechenden staatlichen Stellen übernommen und deren Urheber als einfache Lieferanten behandelt.

Diese Unternehmen müssen eine staatliche Beteiligung aus finanziellen Gründen relativ früh akzeptieren, die im Laufe der Zeit immer weiter erhöht wird. 1972 bis Ende der 1970er wird dieser Typus, der gerade Eigentümer und Leiter des Betriebes geworden ist, entlassen, seine Produkte und Patente werden vom Staat übernommen. Man kann diesen Unternehmertyp als Idealist sehen, der nur für seinen Betrieb und seine Erfindungen lebt. Er ignoriert dabei die realen Verhältnisse und hat keinerlei Bestrebungen, politische Kontakte aufzubauen, die eventuell von Nutzen wäre. Diejenigen, die den politischen Charakter des Staates nicht ernst genug genommen haben, sitzen auf einem Schleudersitz. Die Verstaatlichung und die 1980er Jahre erleben diese Unternehmer als existenziellen Raub und als Herabwürdigung, da sie in der Hierarchie ihrer ehemaligen Betriebe heruntergestuft werden oder sogar mit einem Betriebsverbot belegt werden.

Typ F: Der Staat als politischer Widersacher. Wie eine kompromisslose Betriebsloyalität zur radikalen Ablehnung des neuen Regimes führt.

Der letzte Unternehmertyp schließlich scheint wie ein Don Quichotte gegen die Windmühlen zu kämpfen. Es handelt sich um Unternehmer, die an marktwirtschaftliche Prinzipien und an einen Alleinvertretungsanspruch im Sinne eines „Ich bin hier der Herr im Haus“ festhalten. Sie können sich nicht vorstellen, dass ihr Betrieb verstaatlicht werden kann. Sie lehnen das System radikal ab und geben diese Einstellung ihren Kindern weiter. Dieser Typ ist deshalb vorwiegend in den älteren Kohorten (der um 1900 Geborenen) und deren Kinder (der um 1940 Geborenen) vertreten. Die Hoffnung auf bessere Zeiten schwindet bald. Das Familienerbe wird zu einer Last. Das Pflichtbewusstsein, einen guten Ruf verteidigen zu müssen, scheitert an der Unmöglichkeit umzudenken. Weil er eine Flucht in den Westen nicht mit seinem Gewissen vereinbaren kann, plagt sich dieser Unternehmer bis 1972 im Betrieb ab, verliert dort jegliche Anerkennung und Autorität, die er sich einst der Belegschaft und den lokalen Honoratioren gegenüber erworben hatte. Er sitzt gewissermaßen auf einem morschen Ast und muss früh aus dem Betrieb ausscheiden. Er erhält nur eine sehr niedrige Rente, so dass er häufig auf die Unterstützung seiner Kinder angewiesen ist. In den letzten 10, 20 Jahren seines Lebens schwankt er zwischen Resignation, Demütigungsgefühlen, Depressionen und Hass. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn er in den 1950er Jahren wegen so genannter Wirtschaftsverbrechen in Haft genommen wurde. Nach der Verstaatlichung sind die Vertreter dieses Typs beruflich erledigt. Die Jüngeren unter ihnen werden

höchstens noch als Abteilungsleiter geduldet²⁹, was einige von ihnen dazu bewegt, in den 1980er einen Ausreiseantrag für sich und ihre Familie zu stellen.³⁰

Man könnte sagen, dass einige der in den Anfangsjahren der DDR in den Westen geflüchteten Privatunternehmer ebenfalls eine besondere Variante dieses Typus darstellen. Nach wiederholten Schikanen und offenen Anfeindungen, aber auch wegen unüberwindbarer ökonomischer Schwierigkeiten sehen sie keine Perspektive, einen Neuanfang in der SBZ/DDR zu wagen. Dann gehen sie an einer zweiten Form von gesteuerter Wirtschaft zugrunde, nachdem sie sich in den Jahren des Nationalsozialismus kaum noch halten konnten. Als erste Strategie war die Flucht in den Westen erfolgreich, auch wenn sie eigentlich keine Strategie im engeren Sinne darstellt, da sie das Ergebnis einer Ausweglosigkeit war. Andererseits kann darin aber auch gerade ein besonders ausgeprägter Unternehmergeist gesehen werden³¹.

Typ G: Ausnahmefälle, wo der Staat als Entschädiger auftritt.

Hierbei handelt es sich um Ausnahmefälle, nämlich um politisch verfolgte Menschen, die sich nach dem Krieg in der DDR selbständig machen. Allerdings sind sie in erster Linie als Unternehmer auf dem Gebiet der Dienstleistungen tätig, was ein Vergleich mit Unternehmern mittlerer Betriebe schwierig macht. Zu diesem Typus gehören Inhaber von Textilgeschäften, Taxi-Unternehmen, Obst- und Gemüseläden, also in konsumorientierten wirtschaftlichen Nischen, die unauffällig bleiben und nicht mit dem Staat in Konflikt geraten.

Die Tatsache, dass die Vertreter dieses Typs Juden und Überlebende des Holocaust sind, erspart ihnen als Selbständige eine wirtschaftliche Verfolgung in der SBZ/DDR. Erste Bausteine zur Betriebsgründung legen sie unter der Aufsicht und eventuell mit der Unterstützung der sowjetischen Militäradministration, die sie mit Aufträgen versorgt. Der DDR-Staat gewährleistet ihnen die Gewerbe genehmigung, räumt ihnen größere Freiheiten aufgrund ihres besonde-

²⁹ Siehe dazu den vierten Teil des Beitrages von Axel Salheiser („Soziale Herkunft: Klassenfeind“) in diesem Band, der das Profil der Unternehmerrinder, die im Nachfolgebetrieb-Kombinat blieben, anhand statistischem Material aus dem Zentralen Kaderdatenspeicher (ZKDS) des Ministerrates der DDR schildert. Diese Daten entsprechen unseren Ergebnissen bezüglich der Ausbildung und Kompetenzgrad der Unternehmersprösslinge, die als Nachfolger prädestiniert waren.

³⁰ Die Lebenswege der Kinder (Ende der 1940er und Mitte der 1950er Jahre Geborenen), die als Nachfolger für den Betrieb erzogen wurden sind im Übrigen sehr unterschiedlich. Ihre Haltungen reichen von einer völligen Übernahme der väterlichen Einstellung bis hin zur deren radikalen Ablehnung, wenn der Sohn zum Beispiel in der SED seine Art Vatersatz findet.

³¹ Zu der Flucht des industriellen Mittelstandes aus der DDR, siehe Peter Hefe, Die Verlagerung von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus der SBZ/DDR nach Westdeutschland. Unter besonderer Berücksichtigung Bayerns (1945-1961), Stuttgart, 1998. Er zeigt, dass 12% der Privatunternehmer geflüchtet sind und darunter etwa 1% in der Bundesrepublik erfolgreich war.

ren Status (Opfer des Faschismus) ein und rechnet dabei auf nützliche Dienstleistungen. Sie verhalten sich dabei geschickt und diplomatisch, bleiben aber auf Distanz zum politischen System.

Eine zweite Gruppe bilden die politisch Inhaftierten aus sowjetischen Speziallagern (Mühlberg, Sachsenhausen bis 1948 bzw. 1950), die nach ihrer Entlassung häufig noch einige Jahre eine Haftstrafe in einem DDR-Gefängnis absitzen mussten, beispielsweise in Torgau. Sie scheinen ebenfalls bei der Suche nach einer Arbeitsstelle bzw. einer selbständigen Tätigkeit von gewissen Erleichterungen profitiert und problemlos eine Gewerbe genehmigung erhalten zu haben. Über die Dauer des wirtschaftlichen Erfolges liegen jedoch keinerlei Informationen vor. In jedem Fall scheint er abhängig von der individuellen Situation und von der jeweiligen Branche zu sein.

Eine genaue quantitative Verteilung dieser Typen herauszuarbeiten, würde die die Grenzen dieser Forschungsarbeit sprengen, die sich als ein qualitativer Beitrag zur Mentalitäts- und Erfahrungsgeschichte des industriellen Mittelstandes in der DDR versteht. Es ist also anzunehmen, dass die Typen A und B, die man als die erfolgreichsten bezeichnen kann, diejenigen sind, die am seltensten anzutreffen sind, während die Typen D und F am häufigsten vertreten sind.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Politisierung der unternehmerischen Aktivität, die sich in verschiedenen Ausmaßen manifestiert als Sprungbrett für einen steigenden und kontinuierlichen Erfolg fungierte. Im Allgemeinen ist eine gewisse Erstarrung der Klein- und Mittelunternehmerwelt in der DDR im Sinne eines Festhaltens an traditionellen Wertevorstellungen und an einem unternehmerisch fürsorglichen Paternalismus festzustellen. Die Entwicklung des Mittelstandes in der DDR, welche ohnehin 1972 gebrochen wird, weist weniger Unterschiede auf als in der Bundesrepublik. Die staatliche Beteiligung bot den Unternehmern die bequeme und beliebte Möglichkeit der konkurrenzlosen Nischenstrategien (d.h. sie operierten auf kleinen, von ihnen beherrschbaren Märkten), welche für sie die einzige Chance war, an Umlaufmittel heranzukommen. Die Gefahr einer Betriebsauflösung drohte nicht von der Konkurrenz oder von einem Großkonzern, sondern allein vom Staat.³²

³² Ich möchte Nina Leonhard und Michael Hofmann für die aufmerksamen Korrekturen danken.